



The role of digital entrepreneurial readiness in enhancing functional maturity/ Applied research in a sample of private Iraqi commercial banks

Prof. Dr. Baydaa Sattar Lafta

Post Graduate Institute for Accounting and
Financial Studies /University of Baghdad
bydaastaar@mracpc.uobaghdad.edu.iq

Asst. Prof. Hala Fadel Hussein AL- Hakeem

Post Graduate Institute for Accounting and Financial
Studies /University of Baghdad
halla@pgiafs.uobaghdad.edu.iq

Abstract:

The aim of the research is to measure the relationship of correlation and influence of the digital entrepreneurial readiness through its dimensions represented by (survey, research, linkage, evaluation and judgment) in enhancing the level of functional maturity represented by the ability to (decision-making, excellence, adapt), by adopting the descriptive analytical method using the questionnaire as a major data collection from employees at the administrative levels (top and middle), who number (125) officials in private Iraqi commercial banks, namely the Bank (Baghdad, Middle East for Investment, Business Bay, Al-Mansour Investment, Ashur International Investment). These data was analyzed with the adoption of the ready statistical program SPSS v. 28) In light of the statistical results, the most prominent of which was the existence of an association and moral impact for the digital pioneering readiness of the banks researched in enhancing the level of functional maturity among employees, as the dimensions of the digital entrepreneurial readiness of banks were able to explain the changes in the level of functional maturity by (68.8%). The research recommends the studies banks to focus on the digital entrepreneurial readiness by paying attention with two terms, survey and research evaluation and judgement, also staying informed about new ideas which contributes to provide employees with information that enhances their functional maturity.

Keywords: Digital entrepreneurial readiness, functional maturity, private commercial banks.

دور الاستعداد الريادي الرقمي للمصارف في تعزيز النضج الوظيفي/ بحث تطبيقي في عينة من المصارف
التجارية العراقية الخاصة

أ.م. هالة فاضل حسين

جامعة بغداد/ المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

أ.د. بيداء ستار لفته

جامعة بغداد/ المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

المستخلص:

هدف البحث الى قياس علاقة الارتباط والتأثير للاستعداد الريادي الرقمي من خلال ابعاده المتمثلة بـ (المسح والبحث، الارتباط والاتصال، التقييم والحكم) في تعزيز مستوى النضج الوظيفي المتمثلة ابعاده بالقدرة على (اتخاذ القرار، التفوق، التكيف)، باعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات عينة البحث من العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى) والبالغ عددهم (١٢٥) مسؤولاً في المصارف التجارية العراقية الخاصة وهي مصرف (بغداد، الشرق الأوسط للاستثمار، الخليج التجاري، المنصور للاستثمار، اشور الدولي للاستثمار) وتم تحليل تلك البيانات باعتماد البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS v. 28) وفي ضوء النتائج الإحصائية تم التوصل الى ابرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي للاستعداد الريادي الرقمي للمصارف المبحوثة في تعزيز مستوى النضج الوظيفي لدى العاملين، إذ استطاعت ابعاد الاستعداد الريادي الرقمي للمصارف من تفسير التغيرات الحاصلة في مستوى النضج الوظيفي بنسبة بلغت (٦٨.٨٪). ويوصي البحث تركيز المصارف المبحوثة على الاستعداد الريادي الرقمي بالاهتمام ببعدي المسح والبحث والتقييم والحكم والاطلاع على الافكار الجديدة وبما يسهم في اكساب العاملين بالمعلومات التي تعزز من مستوى النضج الوظيفي لديهم.

الكلمات المفتاحية: الاستعداد الريادي الرقمي، النضج الوظيفي، المصارف التجارية الخاصة

المقدمة:

نتيجة للتطور الكبير في بيئة المنظمات بشكل عام والمصارف بشكل خاص، ظهرت أساليب حديثة ومعاصرة تتميز بقدرتها على تعزيز النضج الوظيفي لدى العاملين، ومن هذه الأساليب هي الاستعداد الريادي الرقمي بوصفها مدخلاً جديداً للتطور والتغيير بما توفره من قدرات تكنولوجية متطورة في عملية البحث وجمع البيانات ومعالجتها، فضلاً عن قدرتها على دعم الإدارة وعملياتها لتعزيز مستوى النضج الوظيفي لدى العاملين بعد اكتسابهم للخبرات اللازمة لأداء العمل المصرفي بكفاءة وفاعلية، وفي ضوء ما تقدم يمكن لنا تصنيف محتويات البحث الى أربعة مباحث تضمن المبحث الأول منهجية البحث، وتناول المبحث الثاني التأطير النظري للبحث واختص المبحث الثالث بالجانب التطبيقي للبحث، أما المبحث الرابع فتناول الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول/ منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: تبلورت مشكلة البحث من خلال ملاحظة الباحثان خلال الزيارات الميدانية للمصارف المبحوثة ان هناك فهما ووعياً محدوداً لادارات تلك المصارف نحو متغيرات البحث واهميتها، اذ يمثل مستوى النضج الوظيفي للعاملين احد الأركان الأساسية التي تمكن المصارف من أداء العمليات المصرفية بكفاءة وفاعلية، بوصفها الإمكانيات البشرية التي ينبغي تميمتها والانتفاع، منها ونظراً للتعقيد البيئي والتطورات المتسارعة كان يتطلب منها إيجاد آليات ومفاهيم حديثة متجهة نحو الاستعداد الريادي الرقمي بتبني الاستثمار في مجال التحول الى الخدمات المصرفية الرقمية عبر الانترنت لاسهام بشكل إيجابي لتعزيز مستوى النضج الوظيفي، وعليه تجسدت مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤل الرئيس الاتي:

هل يشكل الاستعداد الريادي الرقمي مدخلاً في تعزيز النضج الوظيفي لدى المصارف المبحوثة؟
وينبثق من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الاتية:

١. ما مستوى الاستعداد الريادي الرقمي والنضج الوظيفي لدى المصارف المبحوثة؟
٢. ماقوة واتجاه علاقة الارتباط بين الاستعداد الريادي الرقمي في النضج الوظيفي للمصارف المبحوثة؟
٣. ما التأثير الذي يمكن ان يحدثه الاستعداد الريادي الرقمي في النضج الوظيفي للمصارف المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

١. تقديم تأطيراً نظرياً عن متغيرات جديدة بالاهتمام، نظراً لما ستضيفه الى التراكم المعرفي من معلومات مهمة للانطلاق منها لتقديم مقترحات مستقبلية.
٢. تعميق فهم وإدراك الادارة العليا في المصارف المبحوثة باهمية الاستعداد الريادي الرقمي في تطوير العمل المصرفي، بالتركيز على جوانب الادباع والابتكار لدى العاملين، لتعزيز مستوى النضج الوظيفي لديهم.
٣. تسليط الضوء على قطاع مهم وهو القطاع المصرفي بوصفه رافداً رئيساً في تنشيط حركة الاقتصاد في البلد.

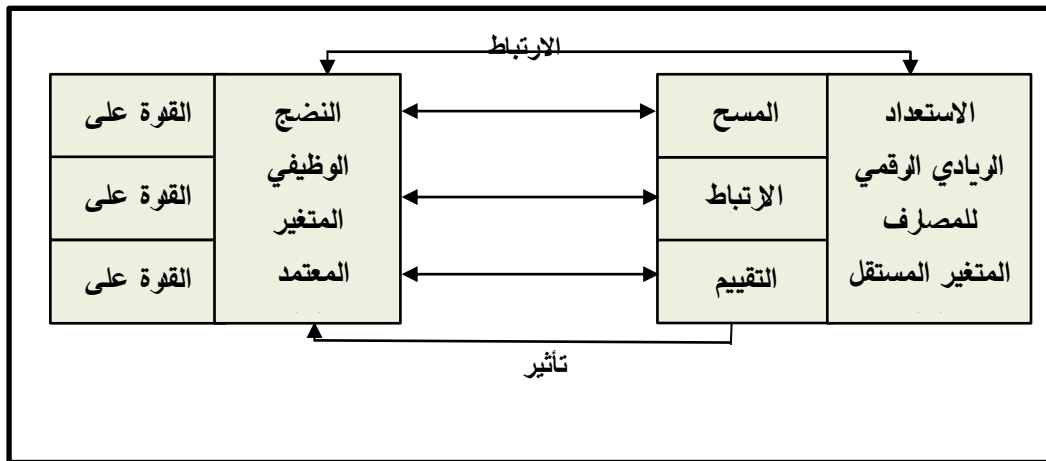
ثالثاً: اهداف البحث

١. تحديد مستويات الاستعداد الريادي الرقمي والنضج الوظيفي ودرجة ترتيب ابعادهما في المصارف المبحوثة.
٢. بيان طبيعة العلاقة الارتباطية بين الاستعداد الريادي الرقمي والنضج الوظيفي في المصارف المبحوثة.
٣. اختبار تأثير الاستعداد الريادي الرقمي في تعزيز النضج الوظيفي لدى المصارف المبحوثة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

لتحديد مسار البحث وتنفيذ منهجيته تم وضع المخطط الفرضي للبحث متمثلاً بأبعاد الاستعداد الريادي الرقمي للمصارف (متغيراً مستقلاً) وأبعاد النضج الوظيفي (متغيراً معتمداً) وكما موضح في الشكل (١).

الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث



خامساً: فرضيات البحث

١. الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاستعداد الريادي الرقمي للمصارف المبحوثة وأبعاده في تعزيز مستوى النضج الوظيفي.

٢. الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاستعداد الريادي الرقمي للمصارف المبحوثة وأبعاده في تعزيز مستوى النضج الوظيفي.

سادساً: منهج البحث: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بهدف المعالجة التطبيقية لمشكلة البحث، وبوصفه المنهج الأكثر استخداماً لتوضيح صيغة الارتباط والتأثير بين متغيراته.

سابعاً: حدود البحث

١. الحدود المكانية: تمثلت في المصارف التجارية العراقية الخاصة الكائنة في بغداد وهي كل من مصرف (بغداد، الأوسط العراقي للاستثمار، الخليج التجاري، المنصور للاستثمار، اشور الدولي للاستثمار).

٢. الحدود البشرية: وتشمل عدداً من المسؤولين في المصارف المبحوثة وفي المستويات الإدارية (العليا، الوسطى) بوصفها المستويات التي يتطلب عملها اتخاذ القرارات المناسبة.

٣. الحدود الزمانية: استغرقت مدة اجراء البحث من (٢٠٢٤/٧/٢٥) الى (٢٠٢٥/٦/١٥).

ثامناً: مجتمع وعينة البحث: اختيرت العينة الطبقية العشوائية والتي بلغت (١٢٥) مسؤولاً في المصارف المبحوثة وفي المستويين الإداريين (العليا والوسطى)، اذ تمثل نسبتها (٨١٪) من المجتمع البالغ عدده (١٥٤) مسؤول، والجدول (١) يوضح وصف عينة البحث.

الجدول (١) وصف عينة البحث

التحصيل الدراسي						العمر			النوع الاجتماعي	
دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم عالي	دبلوم	اعدادية	٤٥ سنة فأكثر	٣٥ - أقل من ٤٥ سنة	٢٥ - أقل من ٣٥ سنة	اناث	ذكور
١٧	٣١	٤٩	١٠	١٦	٢				٤٩	٧٥

٪١٣.٦	٪٢٤.٨	٪٣٩.٢	٪٨	٪١٢.٨	٪١.٦	٪٤٦.٧	٪١٣.٣	٪٨.٩	٪٣٩.٥	٪٦.٥
عدد سنوات الخدمة								المستوى الوظيفي		
٣٠ سنة فأكثر		٢٠ - أقل من ٣٠ سنة		١٠ - أقل من ٢٠ سنة		أقل من ١٠ سنة		الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	
٣		١٤		٥١		٥٧		١١٨	٧	
٪٢.٤		٪١١.٢		٪٤٠.٨		٪٤٥.٦		٪٩٤	٪٦	

تاسعاً: أداة البحث: اعتمدت الباحثان على الاستبانة كاداة لجمع البيانات من العينة المبحوثة والتي صممت فقراتها بعد الاطلاع على الدراسات المرجعية المتعلقة بالموضوع، اذ احتوت على محورين رئيسيين تضمن الاول معلومات تعريفية عن المبحوثين (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) اما الثاني فقد ركز على متغيري البحث الرئيسة (الاستعداد الريادي الرقمي، والنضج الوظيفي) وابعادهما، اذ صيغت (٦) أسئلة لكل بعد فاصبحت الاستبانة بمجموع (٣٦) سؤال وعلى وفق مقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وبأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي.

عاشرأ: الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS v.28) في تحليل البيانات واحتساب الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط، معامل التحديد، الانحدار الخطي البسيط.

المبحث الثاني

الجانب النظري للبحث

اولاً: التأطير المفاهيمي للاستعداد الريادي الرقمي للمصارف

١. مفهوم الاستعداد الريادي الرقمي: انتشر مصطلح الريادة واستخدم على نطاق واسع في عالم الاعمال عندما بدأت الريادة تأخذ بعداً اقتصادياً واجتماعياً، وقد استخدم مفهوم الريادة لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، واشتمل المفهوم على تحمل الصعاب والمخاطر التي كانت ترافق حملات الاستطلاع العسكري (Hull et al, 2007: 293) (Hisrich & Soltanifar, 2021: 29)، ثم انتقل هذا المفهوم في أوائل القرن الثامن عشر ليشير الى ذلك الشخص الذي يتولى النشاط او المشروع (Mintzberg et al, 1998: 145) (Yaghoubi et al, 2012: 1048) وعبر عنه بنوع الشخصية التي لديها الاستعداد لتأسيس مشروع جديد يتقبل المخاطرة والمسؤولية الكاملة عن النتائج غير المؤكدة، لذا فإن الريادة ظاهرة متعددة الاختصاصات كل مفهوم منها يحمل ميزة، فاصبحت واحدة من اسرع واهم المجالات البحثية نمواً خلال العقود الماضية (نوري وجمعة، ٢٠١٥: ١٩)، وخصوصاً نتيجة لتأثيرات مجموعة من المتغيرات ظهرت في بيئة اعمال المنظمات منها العولمة وتأسيس المشاريع الصغيرة والتطورات السريعة للتكنولوجيا والثورة الرقمية لظهور السجلات الالكترونية لتحل محل السجلات الورقية، من هنا تم تطور مفهوم الريادة وانتقاله الى الريادة الرقمية باستحوذه على مكانة عالية في ظل الدور المتزايد للانترنت وتكنولوجيا الاتصالات التي تؤدي دوراً جوهرياً على نطاق واسع، لذا ركزت معظم المنظمات على الاستعداد الريادي الرقمي في عام (٢٠٠٣) بوصفه ظاهرة اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية سعياً لتعزيز دورها في تطوير الخدمات التقليدية من خلال النظر الى ما اذا كانت لديها المهارات اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والأدوات اللازمة لتنفيذ المهام (Asiyanbi et al, 2018: 154)، من هنا فإن نجاح أي منظمة مرتبط بالعقلية الرقمية أي القدرة على استخدام التكنولوجيا والتقنيات الرقمية في اكتشاف الفرص الجديدة ليطم استثمارها والاستفادة منها بشكل اساسي للاستجابة للتغيير. (Breslin, 2008: 412) (Giones, 2017: 47).

٢. تعريف الاستعداد الريادي الرقمي: قبل تعريف الاستعداد الريادي الرقمي، لابد من تعريف مصطلح الاستعداد، فقد عرفه (Ntale et al, 2015: 827) بأنه الحالة العقلية (الذهنية) للمنظمة في مراقبة وتحليل البيئة لاستخدام إمكاناتها الإبداعية والإنتاجية لاستكشاف الفرص والتهيؤ لاداء اعمالها. اما (Schillo, 2016: 624) فقد عرف الاستعداد بأنه القدرة والرغبة على القيام بشئ يشير الى البيئة التي يستعد منها الفرد او المنظمة لاداء مهمة ما في المستقبل. ويمكن تعريف الاستعداد الريادي الرقمي من وجهة نظر الباحثين كما في الجدول (٢).

الجدول (٢) تعاريف الاستعداد الريادي الرقمي من وجهة نظر الباحثين

ت	اسم الباحث، السنة، الصفحة	التعريف
١	Hull et al, 2007: 293	تهيئة نشاطات المنظمة المرتبطة بالتحول في السلوك والمنظومة البيئية الداعمة لاستثمار رأس المال الاجتماعي لكشف الفرص السوقية.
٢	Gozukara & Colakoglu, 2016: 36	تهيؤ المنظمة على تحويل الأفكار الى اعمال قابلة للتطبيق بمراقبة وتحليل البيئة باعتماد تكنولوجيا الانترنت في السعي والبحث عن الفرص.
٣	Nasution et al, 2018: 138	السهولة التي يمكن من خلالها المنظمة الانتقال الى تدفقات العمل الرقمية التي يتم تمكينها بواسطة التكنولوجيا والبرامج.
٤	Saarikko et al, 2020: 829	تمكن الرياديين من التعرف على أصحاب المصلحة والظروف البيئية في تحديد الفرص باعتماد تقنيات المعلومات والاتصالات.
٥	Sataikina & Steiner, 2020: 3	قدرة ورغبة المنظمة في التعلم واستيعاب تكنولوجيا المعلومات واستخدامها كمورد استراتيجي لمواجهة التحديات الكبيرة في الابتكارات التكنولوجية.

وفي ضوء ما تقدم يضع الباحثان التعريف الاجرائي للاستعداد الريادي الرقمي للمصارف وعلى النحو الاتي: مجموعة من السلوكيات والمواقف التي تمارسها ادارة المصارف لتهيئة المهارات الرقمية القادرة على استخدام التكنولوجيا والتقنيات الرقمية المتطورة للإفادة منها في تقديم الخدمات المصرفية بكفاءة وفاعلية ويمكن قياسها بالابعاد المتمثلة بـ (الفحص والبحث، الارتباط والاتصال، التقييم والحكم).

٣. اهمية الاستعداد الريادي الرقمي للمصارف: يمكن توضيح أهمية الاستعداد الريادي الرقمي للمصارف بالآتي:

- أ- يعد مسؤولاً عن تحفيز وتشجيع الابداع في المصرف. (Hafazieh et al, 2011: 271)
- ب- يمثل آلية للتغيير والتطوير وتحديد الاستراتيجية. (Mithas et al, 2013: 519)
- ت- يعمل على تمكين المصارف على استيعاب القدرات التكنولوجية المختلفة في الوقت المناسب وتوفير منصة الكترونية لنقل المعرفة. (Baruah & ward, 2014: 264)
- ث- يمثل آلية فعالة يجمع بين الموارد وقدرات العاملين ذات الصلة وإعادة تكوينها لخلق مزيج فعال لمعالجة التغييرات في البيئة الرقمية. (Kraus , 2018: 1359)
- ج- يتضمن مجموعة من المواقف والإجراءات المتنوعة لتحسين قدرة المصرف على تحمل المخاطر والابداع والاستفادة من الفرص. (Elia et al, 2020: 163)
- ح- جذب أكبر عدد من الزبائن بسبب سهولة الاتصال عبر الانترنت، فضلاً عن تحقيق قيمة مضافة تساعد المصارف على البقاء والنمو وتحسين أدائها التنظيمي. (البراشدية، ٢٠٢١: ٨٢)

خ- تزيد من المرونة في التفكير وتمنح العاملين القدرة على التنظيم وبناء العلاقات. (هيكل، ٢٠٢٢: ٤٣٦)

٤. متطلبات تحقيق الاستعداد الريادي الرقمي: هناك عدد من المتطلبات تعد الأساس الذي يسهم في تحقيق الاستعداد الريادي الرقمي وهي:

أ- الدافع: ويقصد بها رغبة المنظمة نحو تعبئة قدراتها وطاقتها لتحقيق هدف معين. (Garcia et al, 2012: 1046)

- ب- الاتجاهات: هي التقييمات الإيجابية والسلبية التي تقوم بها المنظمة حول موضوع معين. (Farashah, 2013: 87)
- ت- المقدرات: هي المعرفة والخبرات والمهارات اللازمة لأنشطة الريادة ففي حال امتلاك المنظمة لها بمستوى عالٍ فستكون هناك استعداداً عند مواجهة البيئة التنافسية. (Linan & Yi, 2009: 267)، وتتضمن المقدرات عدد من الجوانب المهمة التي تساعد عملية الاستعداد الريادي الرقمي وهي: (Joshi & Dixit, 2015: 203)
- ث- التعليم المهني، الخبرة العملية، الانغماس في بيئة العمل، إدراك الفرص، تطوير التوجه
٥. ابعاد الاستعداد الريادي الرقمي: اعتمد البحث الحالي على مقياس (Tang et al, 2012: 79) في تحديد ابعاد الاستعداد الريادي الرقمي والمتمثلة بـ (المسح والبحث، الاتصال والارتباط، التقييم والتحكيم)، وذلك لأهمية وحداثة هذه الابعاد، فضلاً عن كونها أكثر شمولية وانسجاماً مع متغيرات البحث، ويمكن توضيح هذه الابعاد على النحو الآتي:
- أ- المسح والبحث
- يشير هذا البعد الى المسح المستمر لبيئة المنظمة، فضلاً عن دراسة المعلومات الجديدة والتحول لتصور الفرصة التي تشتمل على المعرفة الموجودة مسبقاً والاستعداد وحساسية الفرص الجديدة. إذ تسمح عمليات المسح والبحث الرياديين ان يكونوا غير تقليديين في استكشاف الافكار الجديدة، لبناء مجموعة كبيرة من المعلومات ذات الصلة بمجال معين. (Tanng et al., 2012: 79)، كما تمثل المعلومات التي تم البحث عليها خزيناً يشجع على تطوير قاعدة المعرفة للفرد ان كانت ضمنية او صريحة للاستفادة منها في التكيف مع المواقف الجديدة. (Chen & Liang, 2015: 82) (Campos, 2017: 354)
- ب- الارتباط والاتصال
- يهتم بعد الارتباط والاتصال على تلقي المعلومات الجديدة والابداع في كيفية تطبيقها، إذ انها توفر للعاملين امكانية دراسة الخيارات واجراء اتصالات فريدة والتركيز على التفاصيل ذات الارتباط باجزاء متعددة من المعلومات، فأن الارتباط سوف يمكنهم من اجراء اتصالات البعيدة وغير المسبوقة. (Campos, 2017: 357)
- ويرى (Urban, 2019: 97) ان الانخراط في الممارسة المعتمدة يمكن ان يساعد العاملين في اكتساب خبرة في الاداء، وذلك من خلال تحسين قدرة العاملين على التفكير خارج الصندوق وإدراك الروابط بين الاحداث والافكار التي تبدو غير متصلة.
- ت- التقييم والحكم
- يسمح هذا البعد بالتقييم والحكم على محتوى المعلومات الحديثة المشاريع والعمل على تشذيب المعلومات غير الضرورية، واجراء تقييم للمعلومات الجديدة، ما اذا كانت تعكس اي فرصة عمل محتملة. من اجل الحصول على رؤى إضافية، إذ يتطلب التقييم من الافراد القيام بعملية البحث من اجل تعديل البدائل ذات الصلة مع اعادة النظر فيها (Machado, 2016: 92). لهذا فأن جانب التقييم والحكم، يوسع حدود الاستعداد من خلال تقدير ما اذا كانت هذه الفرصة تم انشاؤها من معلومات جديدة (Campos, 2017: 357)، تعكس القدرة على تطوير النظرة الثاقبة لقيمة المعلومات المحددة بهدف تحسّن الفرص، مع الاختبار من بين العديد من الاحتمالات لتساعد على تصور المستقبل لاتخاذ الحكم بفرص اعمال قابلة للتطبيق وذات امكانية مربحة بناءً على انماط توضح ما تطلبه المعلومات وفقاً لاحتياجات السوق. (Adomako et al, 2018: 462)

ثانياً: التأطير المفاهيمي للنضج الوظيفي

١. مفهوم النضج الوظيفي: يعد موضوع النضج الوظيفي من الموضوعات التي لها جذور تاريخية في علم الإدارة، ومن مراجعة الأدبيات يتضح ان مصطلح النضج الوظيفي نال اهتماماً من قبل (هيرسي بلانشارد) والعديد من الباحثين على مدة عقود من الزمن، وهذا يدل على دوره في المنظمات بتوحيد جهود العاملين نحو أهدافها (سعيدات مصطفى، ٢٠٢٠: ٦)، وقد تناول هذا

المصطلح بطرائق مختلفة منها النضج المهني او النمو المهني، الا انها تحمل معنى متشابه (عطية، ٢٠٢٠: ١٩)، وقد بدأ مفهوم النضج الوظيفي يأخذ تطوراً بشكل اكبر منذ بداية التسعينات فقد أشار الباحثين الى انه لا يوجد نمو اداري واحد يكون صالحاً لكل زمان ومكان، وانما حسب المواقف، لهذا فإن مستوى النضج الوظيفي يعتمد على اختلاف نمط القيادي في المنظمة، وقد اكد (Kaur, 2012: 13) على ان النضج الوظيفي من العوامل التي تسهم في مساعدة الفرد في اختيار افضل وظيفة في المستقبل، من هنا تسعى المنظمات بالتركيز على أهمية النضج الوظيفي وتأثيره في عملية الأداء وتحقيق التحسين المستمر.

٢. تعريف النضج الوظيفي: عرف مصطلح النضج بأنه حالة من التطور الكامل او المتقدم لتحقيق التميز (Cambridge Dictionary, 2021: 2906)، كما عرفه (Hogan & Roberts, 2004: 35) بأنه المستوى الذي يطمح الفرد الوصول اليه. اما تعريف النضج الوظيفي بحسب الاسهامات الفكرية للباحثين في هذا المجال وكما في الجدول (٣).

الجدول (٣) تعاريف النضج الوظيفي من وجهة نظر الباحثين

ت	اسم الباحث، السنة، الصفحة	التعريف
١	Themba, 2010: 23	مقدرة الفرد على اتخاذ قرارات مهنية تعكس الثقة والاستقلالية والاستعداد للترتيب بين الحاجات الشخصية ومتطلبات الموقف المهني.
٢	Lal, 2014: 114	ادراك الافراد لخياراتهم ومقدراتهم في اتخاذ القرارات الواقعية والمهنية التي تكون ثابتة بمرور الوقت.
٣	Munawir & Afdal, 2018: 25	استعداد الفرد على انجاز مهام التطوير وفقاً للعمر ومرحلة التطور في حياته المهنية في كل مرحلة من مراحل التطور الوظيفي.
٤	حمودي وآخرون، ٢٠١٩: ١١	عملية مستمرة تؤثر حالات النجاح التي يحققها العاملون من خلال اكتساب الخبرات بما يؤهلهم لاداء مهامهم الموكلة اليهم وتعزيز استقلالية اتخاذ القرار، فضلاً عن العناية بجمع المعلومات.
٥	مصطفى وآل مراد، ٢٠٢٣: ٤١٤	امتلاك الموارد البشرية اعلى مستوى من الامكانية الفكرية ومقدرة عالية من الوعي التي تساعدهم في عملية اتخاذ القرارات الوظيفية بدقة عالية، مما يؤدي الى سلوك يتوافق مع الحاجات الوظيفية التي يشغلها مع ذاته.

واتساقاً مع ما تقدم تضع الباحثان التعريف الاجرائي للنضج الوظيفي بأنه اعلى مستويات التقدم في انجاز مهام العمل يحققه العاملون في المصارف نتيجة لامتلاكهم للخبرات والمهارات وبما تؤهلهم على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، فضلاً عن القدرة على التفوق المستمر، والتكيف مع التغييرات والتحويلات المختلفة في بيئة العمل المصرفي.

٣. أهمية النضج الوظيفي: تبرز أهمية النضج الوظيفي من خلال الآتي: (Samuel, 2008: 35) (Mubiana, 2010: 35)

- أ- ترسيخ الرؤية تجاه الاعمال وبما يمكن العاملين من ادارته.
- ب- يسهم في معرفة الافراد للأنماط المختلفة للعمل، وحل المشكلات التي تواجههم.
- ت- يمهّد طرقاً لاشغال العاملين في مواقع وظيفية متقدمة، فضلاً عن رفع مستوى الاستقرار الناجح عن المعرفة والاهتمام بمتطلبات العمل.

ث- يمثل احد الطرائق الفاعلة في تنمية المهارات وتمكين الافراد من اتخاذ القرارات الواقعية والمنطقية.

ج- تحقيق الرضا لدى العاملين وبما يحفز على التقاني وصولاً لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ح- توليد حالة من الاستعداد بما يسهم في تأمين حالات التكيف.

٤. خصائص النضج الوظيفي: حدد كل من (Hogan & Roberts, 2004: 7) عدد من خصائص يتمتع بها الفرد الناضج وظيفياً وهي:

أ- الالتزام والتصرف بموجب الأنظمة والقوانين. ب- القدرة على مساعدة الآخرين وتشجيعهم.

ب- يسهم ليكون موجها ومرشداً لهم موازناً بين الأهداف والواقع.

ت- لدية درجة عالية من الانسجام مع الآخرين مما يدفعه الى التعامل معهم بروح إيجابية.

٥. ابعاد النضج الوظيفي: للنضج الوظيفي ابعاداً تباينت في تصنيفها من باحث الى آخر وقد اعتمد البحث الحالي في تحديد تلك الابعاد على (حمودي وآخرون، ٢٠١٩: ١٢ - ١٤). والتي تتمثل بـ

أ- القدرة على اتخاذ القرار: تعد القدرة على اتخاذ القرار بوصفها احد المداخل التي تعتمد على التحليل الدقيق وتقييم المواقف والتفكير الناقد، اذ انها ترتبط في اكتساب المعلومات واستعمالها من اجل تحقيق الأهداف. (Kidder, 2012: 251). وتتم هذه العملية لمعالجة مشكلات قائمة او لمواجهة حالات قائمة او مواقف معينة محتملة الوقوع، اذ انها تعتمد على تجميع كل ما يلزمها من بيانات ومعلومات وتحليل كل ما يحيط بها من عوامل مختلفة لتساعد في الوصول للقرار الرشيد (مشرفي، ٢٠٠٦: ٨٨)، ويشير كل من (التميمي، ٢٠٠٧: ٥٧) (حمود واللوزي، ٢٠٠٨: ١٧٢) الى ان عملية صنع القرار تتطلب اتباع سلسلة من المراحل والخطوات وهي: (تشخيص المشكلة، توليد الحلول البديلة، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، تنفيذ القرار، متابعة القرار وتقييمه).

ب- القدرة على التفوق: تسعى المنظمات بالارتقاء بالعمل الوظيفي وتعمل على دفع العاملين نحو التقدم في المجالات الوظيفية وبما يمكنهم من إقامة نوع من التفوق والتميز في الأداء الوظيفي الذي يستند على مجموعة من القدرات والتحديات البيئية. (الحياي، ٢٠١٠: ٩٢). ويشير (الخشاب، ٢٠٠٥: ٣٣) الى ان التفوق هو حصيلة التفاعل بين الفرد والبيئة والمنظمة، مما يتطلب من المنظمات تنظيم آلية العمل بين هذه المتغيرات، ومن خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم، وتقليل ضغوط العمل وتهيئة أساليب حديثة في تصميم الوظائف، فضلاً عن تعديل السلوك وزيادة الرضا الوظيفي لكي تستطيع المنظمات من الارتقاء بمستوى أداء العاملين. (يوسف، ٢٠٠٥: ٥٨)

٣. التكيف (المرونة): يعد التكيف احد المفاهيم الحديثة التي جسدت العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها. كما يؤكد كل من (Jonsen & Scholdes, 1997: 5) الى ان التكيف يمثل صيغة لمقابلة نشاطات المنظمة مع البيئة التي تعمل فيها. لذا يتوجب على المدير الاستراتيجي ان ينظر الى المستقبل ويجد سبلاً مناسبة او مبتكرة للتطوير والتعاون للوصول الى حالة التكيف، ويمكن توضيح الكفاءات التي يتوجب على المنظمة ان تتقنها لتصبح منظمة متكيفة تتمثل بالآتي (Pictersen, 2008: 25):
(البصيرة (الرؤية)، التركيز، التوافق، التنفيذ، التجديد)

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

أولاً: التحليل الوصفي لمتغير الاستعداد الرقمي للمصارف: يتضح من نتائج الجدول (٤) مستوى إجابات العينة في المصارف المبحوثة عن مستوى الاستعداد الرقمي وابعاده وعلى النحو الآتي:

الجدول (٤) التحليل الوصفي لمستوى إجابات العينة لابعاد الاستعداد الريادي الرقمي للمصارف

الترتيب	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير والابعاد
الاول	66%	22.303	0.736	3.30	الاستعداد الريادي الرقمي للمصارف
1	69.4	20.028	0.695	3.47	المسح والبحث
2	66.2%	26.374	0.873	3.31	الارتباط والاتصال
3	62.4%	29.935	0.934	3.12	التقييم والحكم

أ- على المستوى الكلي حقق متغير الاستعداد الريادي الرقمي للمصارف وسطاً حسابياً بلغ قيمته (٣.٣٠) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٣٦). وبمعامل اختلاف بلغ (٢٢.٣٠٣)، اذ تشير تلك النتائج الى درجة استجابة متوسطة ابداءها المبحوثين تجاه ابعاد الاستعداد الريادي للمصارف.

ب- اما على مستوى الابعاد فقد اشارت النتائج الى ان بعد المسح والبحث جاء بالترتيب الأول فقد بلغ معامل الاختلاف له (٢٠٠.٢٨)، وبوسط حسابي مرجح بلغ (٣.٤٧) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٩٥)، ثم يليه بالترتيب الثاني الارتباط والاتصال، فقد حصل على معامل اختلاف بلغ (٢٦.٣٧٤)، وبوسط حسابي مرجح بلغ (٣.٣١) وبانحراف معياري (٠.٨٧٣) وجاء بعد التقييم والحكم بالترتيب الثالث بمعامل اختلاف بلغ (٢٩.٩٣٥) وبوسط حسابي مرجح بلغ (٣.١٢) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٣٤) وتشير تلك النتائج الى ان على المصارف المبحوثة الاهتمام والاستعداد بشكل خاص اتجاه الفرص الرقمية المربحة وتمييزها عن الفرص غير المربحة من خلال وضع آليات عمل لتحديد الفرص المحتملة واختيار الجديدة منها.

ثانياً التحليل الوصفي لمتغير النضج الوظيفي

يوضح الجدول (٥) إجابات العينة عن مستوى النضج الوظيفي وابعاده وعلى النحو الاتي:

الجدول (٥) التحليل الوصفي لمستوى إجابات العينة لابعاد النضج الوظيفي

الترتيب	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير وابعاده
الثاني	%64	23.562	0.753	3.198	النضج الوظيفي
3	%62.8	28.025	0.880	3.14	القدرة على اتخاذ القرار
2	%64	26.843	0.859	3.20	القدرة على التفوق
1	%65.2	25.184	0.821	3.26	القدرة على التكيف

آ- على المستوى الكلي حقق متغير النضج الوظيفي وسطاً حسابياً بلغ قيمته (٣.١٩٨) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٥٣) وبمعامل اختلاف بلغ (٢٣.٥٦٢) أي ان درجة استجابة المبحوثين كانت بمستوى متوسط.

ب- على مستوى الابعاد فقد بينت النتائج ان بعد القدرة على التكيف جاء بالترتيب الأول فقد بلغ معامل الاختلاف له (٢٥.١٨٤) وبوسط حسابي مرجح بلغ (٣.٢٦) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٢١)، ثم يليه بالترتيب الثاني بعد القدرة على التفوق فقد حصل على معامل الاختلاف بلغ (٢٦.٨٤٣) وبوسط حسابي مرجح بلغ (٣.٢٠) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٩٥)، وجاء بعد القدرة على اتخاذ القرار بالترتيب الثالث، اذ بلغ معامل الاختلاف له (٢٨.٠٢٥) وبوسط حسابي مرجح بلغ (٣.١٤) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٨٠)، وتشير تلك النتائج ان على المصارف المبحوثة الاهتمام أكثر بتوفير أنظمة معلومات وأساليب مناسبة لجمع المعلومات من البيئة الخارجية بغية تشخيص المشكلات التي تواجه العمل المصرفي، وبما يحقق لها اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

١. اختبار فرضية الارتباط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى للبحث والتي مفادها (يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاستعداد الريادي الرقمي للمصارف المبحوثة وابعاده في تعزيز مستوى النضج الوظيفي)، ويوضح الجدول (٦) قيم الارتباط بين ابعاد الاستعداد الريادي الرقمي للمصارف والنضج الوظيفي وكما يأتي:

الجدول (٦) معامل الارتباط بين الاستعداد الريادي الرقمي للمصارف والنضج الوظيفي

المتغير المعتمد	المتغير المستقل وابعاده	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	اتجاه وقوة العلاقة
النضج الوظيفي	الاستعداد الريادي الرقمي	٠.٨١٢	٠.٠٠٠	طردية وقوية
	المسح والبحث	٠.٦٢١	٠.٠٠٠	طردية وقوية
	الارتباط والاتصال	٠.٧١٢	٠.٠٠٠	طردية وقوية
	التقييم والحكم	٠.٧٩٢	٠.٠٠٠	طردية وقوية

يتضح من نتائج الجدول (٦) الاتي:

أ- على المستوى الكلي بلغت قيمة معامل الارتباط بين الاستعداد الريادي الرقمي للمصارف والنضج الوظيفي (٠.٨١٢)، وبقيمة احتمالية بلغت (٠.٠٠٠) وهي اصغر من مستوى المعنوية (٠.٠٥)، وعليه نقبل الفرضية الرئيسية الأولى للبحث أي ان هناك

علاقة ارتباط طردية وقوية بين الاستعداد الريادي الرقمي للمصارف والنضج الوظيفي، فعندما تسعى المصارف المبحوثة الى توافر أنظمة وقواعد بيانات خاصة لخزن المعرفة، فضلاً عن امتلاك قدرات التحكم بمواردها المالية والبشرية والتكنولوجية بكفاءة سيؤدي ذلك الى خلق حالات التوافق الوظيفي بين الأقسام لضمان نجاح عملية الابداع لدى العاملين والتي ستعمل على تطوير خدماتها المصرفية.

ب- اما على مستوى الابعاد يتضح من نتائج الجدول (٦) بان قيم معامل الارتباط بين الابعاد المختلفة واجمالي النضج الوظيفي بلغت (٠.٦٢١، ٠.٧١٢، ٠.٧٩٢) على التوالي، اذ ان اقوى علاقة ارتباط كانت بين التقييم والحكم واجمالي النضج الوظيفي، كما ان القيم الاحتمالية كانت جميعها (٠.٠٠٠)، وتشير تلك النتائج الى انه كلما كان لدى إدارات المصارف المبحوثة استعداداً وتأهباً للقيام بعمليات البحث عن الفرص الجديدة، فضلاً عن سعيها باستخدام البرامج والأنظمة المصرفية الامنة لحماية الودائع والمدخرات من الاحتيال والسرقة، فان ذلك سيؤدي الى تحقيق النضج الوظيفي لدى العاملين في مجال القدرة على اتخاذ القرارات الاستثمارية والقدرة على التفوق وحل المشكلات المعقدة في العمل المصرفي، فضلاً عن التكيف مع البيئة التنافسية، والذي يجعلها قادرة على تطوير خدماتها المصرفية لتكون قادرة على الدخول في أسواق جديدة تلبي توجهاتها الحالية والمستقبلية. وفي ضوء ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسة الأولى للبحث وهي (يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاستعداد الريادي الرقمي للمصارف المبحوثة وابعاده في تعزيز مستوى النضج الوظيفي).

٢. اختبار فرضية التأثير

تم اختبار الفرضية الرئيسة الثانية للبحث والتي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاستعداد الريادي الرقمي للمصارف المبحوثة وابعاده في تعزيز مستوى النضج الوظيفي)، ويوضح الجدول (٧) تحليل التأثير لمتغيرات البحث وكما يأتي:

الجدول (٧) تأثير الاستعداد الريادي الرقمي للمصارف وابعاده في النضج الوظيفي

اختبار F	الثابت	المعنوية	اختبار T	معامل التحديد R ²	التأثير β	المتغير المستقل	إشارة العلاقة	المتغير المعتمد
88.849	0.455	0.000	4.328	0.688	٠.٤١٤	المسح والبحث	←---	النضج الوظيفي
		0.783	0.276		0.023	الارتباط والاتصال		
		0.000	7.065		0.505	التقييم والحكم		

يظهر من الجدول (٧) وجود تأثير ايجابي وقوي للمتغير المستقل الاستعداد الرقمي الرقمي للمصارف بصفته موجه يستهدف تعزيز مستوى النضج الوظيفي لدى العاملين، اذ ان قيمة معامل التحديد البالغة (٠.٦٨٨) والتي تشير الى ان نسبة التغيرات التي يحدثها الاستعداد الريادي الرقمي للمصارف في النضج الوظيفي والتي بلغت (٦٨.٦٪) اما النسبة المتبقية والبالغة (٣١.٢٪) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في الانموذج المختبر وهو انموذج مقبول يمكن الاعتماد عليه في تفسير التغيرات التي تطرأ على النضج الوظيفي، فيما ظهرت قيمة اختبار (F) المحسوبة للانموذج (٨٨.٨٤٩)، اذ وجد تأثير إيجابي لبعد المسح والبحث في مستوى النضج الوظيفي مقداره (٠.٤١٤) وبقية احتمالية (٠.٠٠٠) وبقية (T) المحسوبة (٤.٣٢٨)، فضلاً عن عدم وجود تأثير للارتباط والاتصال في النضج الوظيفي، نظرا لكون القيمة الاحتمالية تزيد عن (٠.٠٠٥)، كما ان هناك تأثيراً للتقييم والحكم في مستوى النضج الوظيفي مقداره (٠.٥٠٥) وبقية احتمالية (٠.٠٠٠) وبقية (T) المحتسبة (٧.٠٦٥)، لذا تمكنت المصارف من استثمار المسح والبحث والتقييم والحكم في تعزيز مستوى النضج الوظيفي. ومن جميع ما استعرض من نتائج، تقبل الفرضية الرئيسة الثانية للبحث (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لابعاد الاستعداد الريادي الرقمي للمصارف وابعاده في تعزيز مستوى النضج الوظيفي).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. حظي متغير الاستعداد الريادي الرقمي للمصارف اهتماماً وبدرجة متوسطة من قبل العينة المبحوثة، وجاء ترتيب ابعاده تنازلياً (المسح والبحث، الارتباط والاتصال، التقييم والحكم).
٢. جاء ترتيب ابعاد النضج الوظيفي من وجهة نظر العينة في المصارف المبحوثة تنازلياً (القدرة على التكيف، القدرة على التفوق، القدرة على اتخاذ القرار).
٣. وجود ارتباط إيجابي وقوي بين الاستعداد الريادي الرقمي للمصارف ومستوى النضج الوظيفي، وهذا يشير الى ادراك عينة البحث لأهمية توافر الاستعداد والتأهب الريادي الرقمي لدى إدارات المصارف المبحوثة ودورها في تقدير مستوى النضج الوظيفي لدى العاملين.
٤. أقوى علاقة ارتباط كانت بين بعد التقييم والحكم واجمالي النضج الوظيفي، اذ ان توافر الوعي بأهمية اختيار الفرص الجديدة سيسهم ذلك في تعزيز النضج الوظيفي لدى العاملين ويزيد من استثمار طاقاتهم وقدراتهم وبما يؤمن تنفيذ العمليات المصرفية بشكل أفضل.
٥. تبين وجود تأثير معنوي وإيجابي للاستعداد الريادي الرقمي للمصارف في اجمالي النضج الوظيفي، اذ استطاعت تلك القدرات في تفسير التغيرات والانحرافات التي تطرأ على مستوى النضج الوظيفي بنسبة (٦٨.٨٪).
٦. تبين ان البعدين (المسح والبحث والتقييم والحكم) هي الابعاد المؤثرة في مستوى النضج الوظيفي.

ثانياً: التوصيات

١. يوصي البحث التركيز على الاستعداد الريادي الرقمي لدى المصارف المبحوثة من خلال الاهتمام بالمسح والبحث في المتابعة والاطلاع على الأفكار الجديدة وبما يسهم في اكساب المزيد من المعلومات والمصارف بالاعتماد على الأنظمة الالكترونية.
٢. ايلاء المزيد من الاهتمام بالتقييم والحكم للتمييز بين الفرص المربحة وغير المربحة باعتماد التكنولوجيا المتطورة لما لها من دور في انجاز عملية تقديم الخدمات المصرفية.
٣. اشراك العاملين في الدورات التدريبية والندوات العلمية ورفع روحهم المعنوية مما ينعكس ذلك ايجاباً على مستوى النضج الوظيفي لديهم.
٤. السعي المستمر نحو تنمية القدرة على التكيف واتخاذ القرار من خلال تهيئة البيئة الملائمة للابداع لغرض الارتقاء بالاداء المنظمي الذي يزيد من الرضا الوظيفي المؤدي الى زيادة مستوى النضج الوظيفي لدى العاملين

REFERENCES

١. البراشدية، حفيظة سليمان. (٢٠٢١). "ريادة الاعمال الرقمية في ظل جائحة كورونا (كوفيد١٩): الفرص والتحديات"، جامعة حمد بن خليفة، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، ٤٨٨.
٢. التميمي، محمد ياسين رحيم طه. (٢٠٠٩). "العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحولية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٣. الخشاب، حسان ثابت. (٢٠٠٥). "اثر بعض اجراءات التسويق المناخي في اداء العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٤. الحياي، سندية مروان سلطان. (٢٠١٠). "دور عمليات الانتباه لدى القيادات الادارية في تنمية النضج الوظيفي، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٥. حمودي، وجدان حسن، ابراهيم، بسمة خليل وامين، تغريد عزيز. (٢٠١٩). "اليقظة الاستراتيجية ودورها في تعزيز النضج الوظيفي - دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الاتصالات النقال/ زين العراق"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، ٩(٢)، ٢٦-١.



٦. حمود، خضير كاظم واللويزي، موسى سلامة. (٢٠٠٨). مبادئ ادارة الاعمال، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٧. سعيدات، حنان ومصطفى، اسماء. (٢٠٢٠). "القيادة الموقفية نظرية هيرسي وبلاشارد، جامعة غرداية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، الجزائر.
٨. عطية، صفاء زياد حماد. (٢٠٢٠)، "النضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الاساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط.
٩. مشرقي، حسن علي. (٢٠٠٦). "اساليب بحوث العمليات وتطبيقاتها في اتخاذ القرار وحل المشاكل في المؤسسات الصناعية او الفرعية في الجمهورية العربية السورية، مجلة الاداري، ٢٨ (١٠٤).
١٠. مصطفى، آلاء عبد الله وآل مراد، نوال يونس محمد. (٢٠٢٣)، "تشخيص مدى توفر ابعاد النضج الوظيفي - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في ديوان محافظة نينوى"، مجلة اقتصاديات الاعمال، ٥(٢)، ٤٢٤-٤٦٧.
١١. نوري، حيدر وجمعة، محمود. (٢٠١٥). "دراسات في اثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، بحث منشور، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٩٧(١).
١٢. هيكل، هناء محمد. (٢٠٢٢). "مقومات ريادة الاعمال الرقمية بالجامعات المصرية وسبل تعزيزها في ظل جائحة كورونا"، دراسة استشرافية، مجلة كلية التربية، ١(٤٦)، ٤٢٣-٤٢٦.
١٣. يوسف، بسام عبد الرحمن، (٢٠٠٥). "اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميزة: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
14. Pictersen, W. (2008). Strategic Learning: A Leadership Process for Creating and Implementing beuk through Strategic, Mc Graw – Hill, Inc, U.S.A.
15. Cambridge Dictionaries online. Rertrieved from <http://dictionary.cambridge.org> (Accessed: 29/4/2022).
16. Baruah, B., & Ward, A. (2014). February). Influential characteristics of the CEO that facilitate an intrapreneuial climate, 2nd ed, International Conference on Innovation and Entelrepreneurship.
17. Kidder, E. R. (2012). Ethical Decision Making and Behavior, 4thed In C. E. Johnson Publisher, LosAngeles.
18. Lal, K. (2014). "Career Maturity in Relation to Level of Aspiration in adolescents", American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences, 5(1), 113–118.
19. Munawir, Muri Yusuf, Afdal, Mawardi Effendi. (2018). "Internal Locus of Control and Self – Concept as Factors Affecting the Career Maturity of High School Students", International Journal of Research Counseling and Education, 2(1).
20. Mubiana P. B.(2010), "career Maturity , career knowledge and self-knowledge among: Psychology honours students :an exploratory student", Master artiumin in research psychology,university of Pretoria.
21. Themba M. A. (2010). "Career maturity a cross stages in the south African military", Master industrial and Orgnization philosophy,university of south Africa.
22. Hogan , Rober & Robert Berent, W.(2004). "Ascoioanalytic modle of maturity", journal of career assement, may, 20(10).
23. Hafezieh, N., Akhavan, P., & Eshraghian, F. (2011). "Exploration of Process and Competitive Factors of Entrepreneurship in digital space: A multiple case study in Iran", Education Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issuse, 4(4), 267–279.
24. Samuel Olayinka Salimi.(2008). "Gender identity statue and career maturity of Adolescents in southwest Nigeria", J. Soci.sci, 16(1).
25. Hull, C,E,K, Hung, Y.T.C Hair, N, Perotti, V,& DeMartino, R.(2007). "Taking Advantage of Digital Opportunities: a typology of digital entrepreneurship", International Journal of Networking and Virtual Orgnisations, 4(3),290–303.



26. Yaghoubi, N.M, Salehi, M, Eftekharian, A,& Samippourgiri, E.(2012). "Identification of the effective strural factors on creating and developing digital entrepreneurship in agricultural sector", African Journal of Agricultural Research, 7(6), 1047–1053.
27. Linan, F., and Yi, Wen, C.,(2009), "Development and cross – cultural app–lication of a specific instrument to mearure entrepreneurial intentions", Entrepreneurship Theory and Pract–ice, May, 293 –617.
28. Chen, L.L., L.L. Jing, and M.H. Sung, (2012), "University students, personality traits and entrepreneurship intention: Using entrepreneurship and entrepreneurial attitude as mediating variable", JER,3(1.3),76–82.
29. Mintzberg, H. (1998). "Covert leadership: Notes on managing professionals", Harvard business review.
30. Pinchot, G. & Soltanifar, m. (2021) . "Digital intrapreneurship: The corporate solution to a rapid digitalization", In Digital entrepreneurship. Springer Cham.
31. Adomako S., Danso. A., Boso, N., & Narteh, B. (2018). "Entrepreneurial alertness and new venture performance: Facilitating roles of networking capability", International Small Business Journal, 36(5), 453–472
32. Asiyambi, H., A. (2018). "E–banking services impact and customer satisfaction in selected bank branches in Ibadan metropolis", Oyo state, Nigeria. Accounting, 4(4), 153–160
33. Breslin, D. (2008). "A review of the evolutionary approach to the study of entrepreneurship", International Journal of Management Reviews, 10(4), 399–423
34. Campos, H. M.(2017). "Impact of entrepreneurial orientation with the mediating role of entrepreneurial alertness for technology–based firms in Mexico", Journal of small business and enterprise development, 24(2), 353–374.
35. Chen, C. C., & Liang, C. (2015). "Job statuses of agrirural workers on their entrepreneurial alertness", International Journal of Business and Social Science,6(8).
36. Elia, G., Margherita, A., & Passiante, G. (2020). "Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial procces", Technological Forecasting and Social Change, 150, 119791
37. Garcia–Morales, V. J., Jimenez–Barrionuevo, M. M., & Gutierrez–Gutierrez, L. (2012). "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation", Journal of business research, 65(7), 1040–1050.
38. Giones, F., & Brem, A. (2017). "Digital technology entrepreneurship: A definition and research agenda", Technology Innovation Management Review, 7(5)
39. Gozukara, I., & Colakoglu, N.(2016). "Enhancing entrepreneurship intention and innovativeness of university students: the mediating role of entrepreneurial alertness", International Business Research, 9(2), 34–45
40. Farashah, A.D. (2013). "The process of impact of entrepreneurship education and training on entrepreneurship perception and intention", Education Training,55(8/9), 868–885.
41. Joshi, M., & Dixit, S. (2015). "Entrepreneurial opportunity recognition and growth of venture via strategic alliance: a case study of RTAP", International Journal of Strategic Business Alliances, 4(4), 201–220
42. Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F.L. and Spitzer, J. (2019), "Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty–first century", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 25(2), 353–375.
43. Machado. H. P. V., da Silva Faia, V., & Domingues, J. (2016). "Entrepreneurial alertness: Study of the influence of individual characterstics and entrepreneurship", Brazilian Business Review, 13(5), 85–107



44. Mithas, S., Tafti, A., & Mitchell, W. (2013). "How a firm, s competitive environment and digital strategic posture influence digital business strategy", *MIS quarterly*, 511–536.
45. Nasution, R. A., Rusnandi, L. S. L., Qodariah, E., Arnita, D., & Windasari, N. A. (2018). "The evaluation of digital readiness concept: existing models and future directions", *The Asian Journal of Technology Management*, 11(2), 94–117
46. Ntale, J., Anampiu, R., & Gathaiya, C. W. (2015). "Agro–entrepreneurship readiness model: An empirical investigation in Kenya", *International Journal of development and sustainability*, 4(7), 825–839
47. Saarikko, T., Westergren, U. H., & Blomquist, T. (2020). "Digital transformation: Five recommendation for the digitally conscious firm", *Business Horizons*, 63(6), 825–839
48. Satalkina, L., & Steiner, G. (2020). "Digital entrepreneurship and its role in innovation systems: A systematic literature review as a basis for future research avenues for sustainable transition", *Sustainability*, 12(7), 2764
49. Schillo, R. S., Persaud, A., & Jin, M. (2016). "Entrepreneurial readiness in the context of national system of entrepreneurship", *Small Business Economics*, 46(4), 619–637
50. Tang, J., Kacmar, K. M. M., & Busenitz, L. (2012). 'Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities', *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77–94
51. Urban, B. (2019). "Academic entrepreneurship: A focus on entrepreneurial alertness, attitudes, norms and beliefs", *South African Journal of Higher Education*, 33(3), 192–204.
52. Hisrich, R. D., & Soltanifar, M. (2021). "Unleashing the Creativity of entrepreneurs with digital technologies", In *Digital Entrepreneurship*. Springer Cham.
53. Jonsen, E. & Scholdes. (1997), *Exploring corporate strategic*, 4th ed., Prentice–hall international, London. UK.
54. Kaur, Parwinderjit. (2012). "Career maturity among adolescents in relation to their school climate", *International Journal of research in education Methodology*.1(1),10-13.